

## OM BIDRAGENE //

Produktivtetskommissionen har bedt en række personer med forskellige faglige udgangspunkter om at skrive et bidrag til Kommissionen. Temaet er produktivitet. Derudover er rammerne frie.

Målet er at fremme en bred debat om produktivitet i Danmark. Desuden er det ambitionen at få input fra nye vinkler. Det har resulteret i en række inspirerende bidrag med vidt forskellige indgangsvinkler. *Bæredygtig produktivitet og vækst* er et af disse bidrag.

Bidraget er alene udtryk for forfatterens egne holdninger.

---

# Bæredygtig produktivitet og vækst

Bidrag af Steen Hildebrandt, professor og ph.d., Aarhus Universitet

*"Det er ikke alt, der tæller, der tælles,  
og det er ikke alt, der tælles, der tæller".*

Albert Einstein

## 1. Velfærd, produktivitet og vækst

Det er længe siden, der har været så meget fokus på produktivitet, som tilfældet er nu. Det må hilses velkomment, navnlig hvis det kan ske, samtidig med at der også finder en nuancering af begrebet sted, således at det ikke bare kommer til at handle om mere af det samme, blot med øget hastighed og produktivitet, men om at inddrage andre aspekter, f.eks. en bæredygtighedsdimension og et langtidsperspektiv. Eller sagt på en anden måde: Vi har behov for at diskutere produktivitet nu og her, og samtidig er det min opfattelse, at det er nødvendigt at drøfte og give konkret indhold til et mere langsigtet og bæredygtigt produktivtetsbegreb.

At holde hus med samfundets og klodens ressourcer

På forsiden af Produktivtetskommissionens debatoplæg står der: *Det handler om velstand og velfærd*, underforstået: Produktivitet handler om velstand og velfærd, men hvad vil det sige? Hvad menes der med velstand og velfærd? Og hvad vil vi med øget produktivitet og vækst? Hvad er det, der skal vokse, og hvordan og hvorfor? Disse grundlæggende temaer slås selvfølgelig an i debatoplægget – og kan og skal ikke mere inden for rammerne af et debatoplæg. Men jeg tror, at vi bliver nødt til at se nærmere på nogle af vore definitioner og afgrænsninger.

I kommissoriet for kommissionens arbejde er det en grundlæggende antagelse, at Danmark "står over for en stor vækstudfordring". Det er ligeledes en grundantagelse, at vi måler og sammenligninger, sådan som man plejer at gøre det i OECD-regi, ja, "målet er, at det danske produktivtetsniveau på sigt skal ligge tæt på toppen i OECD". Det er forståeligt, at politikerne i et demokratisk samfund føler sig tvunget til at anlægge kortsigtede betragtninger, bl.a. fordi befolkningerne i bred forstand endnu ikke (af politikerne) antages at være i stand til eller villige til at drøfte langsigtede problemstillinger. En antagelse, som

jeg i øvrigt betvivler. Men det udelukker selvsagt ikke, at andre, fx ud fra holdningen: Vi- den og holdninger forpligter, eller ud fra andre holdninger, ikke bare har lov til, men næ- sten er forpligtet til at anlægge andre betragtninger.

Vi definerer produktivitet til at være et mål for, hvor god en virksomhed eller et land er til at udnytte eksisterende eller til rådighed værende ressourcer. I en videre forstand kan produktivitet også være et udtryk for, hvorledes virksomheden eller landet er i stand til at udvikle og holde hus med sine ressourcer, således at virksomheden eller landet også på længere sigt kan opretholde eller endda forøge produktionen og måske også produktivite- ten. Det kunne handle om at udvikle og tage vare på både materielle og menneskelige ressourcer. Med en lidt anden sprogbrug skulle vi måske tale om, at produktivitet handler om eller bør handle om at holde hus med en virksomheds, et samfunds og i en videre forstand med klodens ressourcer. På samfundsniveau sker der i et samfund som det dan- ske formentlig en meget betydelig både fysisk, mental og psykisk nedslidning af menne- sker – samtidig med, og det skal understreges, at sundhedsvidenskaberne har gjort og gør store fremskridt – og dermed bidrager til at hjælpe mennesker til et bedre fysisk, men- talt og psykisk liv.

På globalt plan véd vi, at der sker en nedslidning og udnyttelse af ressourcer, som har meget alvorlige langsigtede virkninger og konsekvenser for kloden. Sagt på en anden måde: Vi skal arbejde med produktivitet, som vi plejer, og som man må antage, at Pro- duktivitetskommissionen i vid udstrækning må gøre det og gør det, fordi det er dens på forhånd definerede opgave, men vi bliver også nødt til at træde nogle skridt tilbage og stille spørgsmål ved, om den måde at definere, afgrænse og måle produktivitet på, som vi (mere eller mindre automatisk) tager udgangspunkt i og arbejder ud fra, er hensigtsmæs- sig både nu og på længere sigt.

I en nylig udkommet bog, Den etiske udfordring i en global tid (Nadja U. Prætorius) næv- nes det med henvisning til WHO, at der inden for de seneste år er identificeret 200 nye behandlingskrævende sygdomme på kloden. Hvordan er disse sygdomme opstået? Hvad karakteriserer disse sygdomme? Er der relationer mellem på den ene side mange af de allerede eksisterende og kendte sygdomme og disse mange nye sygdomme og på den anden side den produktivets- og væksttænkning og de dertil hørende handlinger og initi- ativer verden over, som dette handler om, og som indebærer, at nogle, måske mange flere end vi kan gisne om, af de initiativer, vi tager, er mod- eller kontraproduktive? Svaret er formentligt: Ja, der er nøje sammenhænge, og vi véd faktisk allerede ganske meget om disse sammenhænge.

Produktivitet er en relation, et forholdstal. En relation mellem ressourceindsats og resulta- tet af ressourceindsatsen. En relation mellem input og output. Mellem indsats og produk- tion. Input eller ressourceindsats kan være mennesketimer (arbejdstimer), et lands be- folkning (arbejdsstyrke), en virksomheds ansatte eller måske et enkelt menneske, hvis man vil tale om det enkelte menneskes produktivitet. Ressourceindsats kan også være mange andre ting, f.eks. et landbrugsareal, en bygning, et antal hospitalssenge, analyse- og be- handlingsudstyr, et produktionsapparat i en produktionsvirksomhed etc.

Taler vi specielt om et lands befolkning, er det åbenbart nødvendigt på den ene side at tale om den del af befolkningen, der faktisk er beskæftiget, dvs. indgår i arbejds- og pro- duktionsprocesser, og på den anden side om den del af befolkningen, der potentielt kun- ne medvirke i produktionsprocesser, men som af forskellige årsager ikke aktuelt gør det, eller som eventuelt deltager i arbejdsprocesser, hvor det ikke vurderes at være muligt, hensigtsmæssigt, ønskeligt eller relevant at foretage målinger af produktion og produktivi- tet.

### Arbejdet i hjemmene

F.eks. gennemføres der ikke en måling af den indsats, der ydes af mennesker, der uden formelt vederlag arbejder i private hjem og familier, f.eks. mødre, fædre, bedsteforældre og andre, der på forskellig måde og omfang bidrager til arbejdet – og dermed til produktionen og livet – i hjemmene. Og der er mange andre steder i samfundet, f.eks. en række frivillige organisationer, hvor mennesker på utallige måder også yder en indsats, der ikke måles. Der er et gammelt udtryk, der hedder: "Man får det, man måler". Det er det, der måles, der tæller, værdsættes og betyder noget. I samfund som vort er tælle- og målefænomenet meget nøje relateret til pengebegrebet. Man kunne måske ligefrem føje en ny sætning til den lige citerede gamle sætning, nemlig: "Det, der måles, handler om penge". Så længe, vi holder fast i denne afgrænsning, er der mange vigtige fænomener og dimensioner i det moderne samfund, som vi ikke kommer i kontakt med.

I den enkelte virksomhed er indsats eller input f.eks. det antal medarbejdere, der er ansat i virksomheden (eller i branchen, hvis man tænker på brancheanalyser) – eller mere præcist: det antal timer, som disse medarbejdere præsterer. Men der er også tale om andet input i form af allehånde andre former for produktionsfaktorer, f.eks. bygninger, maskiner og IT-udstyr. Når det handler om alle disse produktionsfaktorer, gælder det, at de kan udnyttes på forskellige måder, i forskelligt omfang og selvfølgelig til forskellige formål – og i alle disse sammenhænge gælder det, at den måde, virksomheden anvender eller udnytter ressourcerne på, påvirker både produktion og produktivitet.

Output eller produktion kan være det antal producerede enheder, der produceres i en produktionsvirksomhed, antal patienter, der diagnosticeres, behandles og plejes på et hospital, antal kvadratmeter, der rengøres på en skole, antal elever eller studerende, der undervises og gennemfører uddannelser på en skole, universitet el. lign. Outputtet er et mål for det resultat eller udbytte, der kommer ud af eller er et resultat af de produktive processer eller arbejdsprocesser, der gennemføres eller foregår i skolen, produktions- eller servicevirksomheden mv.

### Penge er målestokken

Og som det blev antydnet ovenfor, så er der en klar tendens til, at det output, vi normalt er interesserede i og måler, handler om penge. Både politikere og virksomhedsledere taler i vid udstrækning i økonomiske termer. Politikere vil næsten altid tale om, at der nu er bevilget penge til eller opnået besparelser ved – det ene og det andet. Man vil altid kunne hævde, at dette ikke er ensbetydende med, at politikere eller virksomhedsledere ikke tillægger andre dimensioner eller aspekter værdi, men at de blot i denne konkrete sammenhæng er optaget af økonomi. Det er rigtigt, men tilbage er, at der ses en tendens til, at flere og flere spørgsmål og temaer i den politiske og virksomhedsrelaterede debat handler om penge. Den nyeste skolereform, Ny Nordisk skole, blev af både stats- og børne- og ungdomsminister præsenteret bl.a. med argumentet: "Børnene skal lære engelsk fra 1. klasse, således at de kan konkurrere med kineserne". Jeg ved ikke, hvad 6-7 årige piger og drenge, der sandsynligvis og forhåbentlig glæder sig til at komme i 1. klasse, tænker, når de hører landets øverste ledere, ja selve statsministeren, tale om at konkurrere? Jeg tror ikke, de synes, at det lyder særlig sjovt eller spændende – at skulle til at konkurrere med halvanden milliard kinesere? Hvad med, om man med henvisning til filosofen Peter Kemps bog af samme navn, mere var optaget af at danne børnene til at blive verdensborgere snarere end små konkurrencekrigere?

En fremtidig og bredere produktivitsdebat skal handle om meget mere, end hvad der kan og bør formuleres og måles i penge. Penge er en vigtig dimension i en global markedsøkonomi, og vi har netop en markedsøkonomi, fordi vi antager, at vi igennem den kan få truffet en meget lang række af økonomiske beslutninger og dispositioner, som får

verden til at hænge sammen. Eller, hvis vi ikke passer på, får verden til at gå i stykker. Der er mange implicite antagelser i den aktuelle produktivets- og velfærdsdiskussion, der går ud på, at en række afvejn timer og hensyn finder deres løsning gennem en – mere eller mindre – fri prisdannelse på store konkurrencemarkeder. Og dog véd vi, at der er store mangler (og det er en forsigtig formulering) ved denne prisdannelse og derigennem ved de beslutninger, der bliver truffet af markedet.

#### Kvalitet

Nogle former for output eller produktion er det let at måle, f.eks. antal producerede enheder i en fabrik, det antal kilometer, som en lastbil kører, men hvordan skal man f.eks. måle resultatet af en mellemliders arbejdsindsats? Eller hvordan skal man måle resultatet af pædagogens og præstens arbejde? Og i en langt videre forstand: Hvordan kan man – og skal man – måle forældrenes indsats i hjemmet, de frivilliges indsats fx på sportspladsen eller i forhold til ældre og syge borgere?

På langt de fleste områder gælder, at der indgår en kvalitetsdimension, som ofte vil være vigtig, og som det også kan være svært at måle. Et diagnosticerings-, behandlings- og plejeforløb på et hospital for en given sygdomskategori kan have meget forskellig kvalitet, dvs. kan have et meget forskelligt både kvantitativt og kvalitativt indhold. Det arbejde, som en psykolog, en pædagog eller en ekspedient udfører, kan have endda meget forskellig kvalitet. En klassesstime i en folkeskole, dvs. indsats af én lærertime (og dertil hørende forberedelsestid) kan opleves meget forskelligt af eleverne og kan have meget forskellig påvirkning af eleverne i klassen. Én time er ikke bare én time. Én time er i virkeligheden mange forskellige ting. Sagt forenklet: Nogle timer er spildt; andre timer opleves som meget udbytterige.

## 2. Tre produktivetsniveauer

Lad os antage, at det er muligt og relevant at tale om produktivitet på i hvert fald tre niveauer: 1. individniveau, 2. virksomheds- og brancheniveau, og 3. samfundsniveau.

#### Individniveau

På individniveauet drejer det sig om det enkelte menneske. Vi taler ikke ofte om produktivitet i denne sammenhæng; det forekommer at være et fremmed og mekanisk udtryk, men hvis vi ser bort fra det, kan det have stor mening at tale om det reelle indhold af produktivitet også i sammenhæng med det enkelte menneskes liv. Hvad får det enkelte menneske ud af sin tid, sin dag, sit liv? En mor eller en far, der arbejder hjemme i familiens hjem, kan f.eks. præstere eller producere meget forskelligt i løbet af en dag eller en periode. En mor eller far kan lave flere eller færre måltider mad, rede flere eller færre senge, rengøre flere eller færre kvadratmeter, foretage flere eller færre indkøb, reparere, vaske og stryge mere eller mindre tøj etc. Dette er resultatdimensioner, som det er forholdsvist simpelt at måle i betydningen: Kvantificere. Men en mor og far kan også bruge tid (og tiden er den mest enkle måde at måle personers indsats på) på andre måder, på andre aktiviteter eller formål. Der kunne med andre ord også være andre kompetencer eller andre arbejdsmåder og indsatser, som moren eller faren kan præstere eller sætte ind, og som dernæst måtte defineres og måles på andre måder end timer.

En mor og far kan f.eks. yde mere eller mindre lektiehjælp til børnene, kan lege, tale med og være mere eller mindre sammen med børnene osv. Og de kan i den sammenhæng både være mere eller mindre kompetente på de områder, de taler med børnene om, og de kan være mere eller mindre nærværende eller til stede i de situationer og perioder, hvor de er sammen med børnene. En mor og far kan også bruge tid på samvær med deres egne forældre, fx fordi deres forældre er svage eller syge; de kan være involveret i arbejde på de plejehjem, sygehuse, kollektiver eller i de private hjem, hvor deres respek-

tive forældre opholder sig henholdsvis bor. De kan være beskæftiget ikke bare med deres egne børn, men måske også med kammerater eller venner til deres egne børn eller med andre børn fra nærmiljøet.

En mor eller far kan på den måde være mere eller mindre produktiv. De kan præstere forskelligt på en dag i forhold til en anden mor eller far i en anden familie. Sagt på en anden måde: De kan bruge deres tid forskelligt; de kan spilde mere eller mindre tid. At spille tiden er et relevant udtryk i denne sammenhæng, men det, der i én optik er tidsspilde, er i en anden optik en vigtig, nyttig og produktiv indsats. Er det spild af tid at gå en lang tur med sit barn og tale med barnet, eller er det en vigtig tids- og ressourceanvendelse? Det betyder, at der indgår en række subjektive vurderinger i afgørelsen af, hvad der, selv for det enkelte individ, skal betragtes som input, og i særlig grad, hvad der skal betragtes som relevant output og dermed som relevante tidsanvendelser, målepunkter og måledimensioner.

#### Virksomheds- og brancheniveaue

Vi taler om begrebet virksomhed i en generel og bred betydning. Et hospital, en rengøringsvirksomhed, en folkeskole, et universitet, et fængsel, en café, en konsulent- eller rådgivningsvirksomhed. Vi taler om offentlige og private virksomheder, om frivillige og andre slags organisationer, hvor der foregår en eller anden form for produktion. Det karakteristiske og væsentlige i denne sammenhæng ved virksomhedsbegrebet er, at virksomheden eksisterer med et formål; virksomheden disponerer over ressourcer, og den anvender disse ressourcer med henblik på at nå nogle mål eller formål. Der er en mening med virksomheden. Det indebærer også, at virksomheden har en ledelse. En virksomhed ledes, dvs. at der er en instans, en person, en persongruppe – der på en bevidst måde planlægger, koordinerer, kontrollerer og træffer beslutninger, dvs. styrer de aktiviteter, der foregår i virksomheden (dette er en kort, formel og meget summarisk antydning af ledelses- og administrationsbegrebets indhold). Det afgørende er, at der finder bevidste (og også ubevidste) aktiviteter sted i virksomheden med henblik på at bringe virksomheden i retning af målopfyldelse. Sagt på en anden måde, så er der mennesker i virksomheden, der er beskæftiget med andre aktiviteter, end de egentlige og såkaldt produktive aktiviteter og processer, og det er disse overordnede, generelle, ikke-produktionsaktiviteter, der under ét her betegnes som ledelse. Når det i den offentlige debat om produktivitet bl.a. har været anført, at ”produktivitet kommer indefra”, så refereres der bl.a. og ikke mindst til denne interne ledelsesside af virksomheden.

En virksomhed skal levere resultater, skal performe, skal præstere. Det forventer, kræver og ønsker virksomhedens forskellige interessenter, f.eks. ejere, ledere, kunder, klienter, aftagere, medarbejdere, leverandører, finansieringskilder, investorer etc. Ja, man kan sige, at det er selve meningen med virksomhedens eksistens. Sagt i produktivitetstermer: Der er et eller flere input, og der er et eller flere output.  $Output = f(input)$ . Input fører til output. Output er en funktion af input, dvs. en funktion af en række forhold og faktorer, der tilsammen bestemmer resultatet. Output eller resultat i en folkeskole er bl.a. en funktion af antal undervisningstimer, dvs. af antal lærere og det antal timer, hvor lærerne underviser eleverne. Men en lærer er ikke en lærer. En lærer, en pædagog, en læge, en rengøringsmedarbejder, en faglært arbejder, en leder mv. er – mange ting. Alle disse medarbejdere har kompetencer, har evner af forskellig slags, faglige, sociale, kreative og andre evner; de er motiveret på forskellige måder og i forskelligt omfang. De er tilstede i virksomheden på forskellige – undertiden meget forskellige - måder. Af dette følger bl.a., at man ikke uden videre kan addere individernes indsats; man kan ikke uden videre lave et samlet mål for input, fordi individer er og agerer meget forskelligt.

Ofte bliver produktions- og produktivitsbegreberne blandet sammen. En ledende politiker gjorde dette, da han sagde: ”Hvis alle danskere (underforstået: de beskæftigede) ar-

bejder 12 minutter mere om dagen, så vil produktiviteten i Danmark stige – og det er, hvad Danmark har behov for”. Det er en interessant udtalelse. Udtalelsen er ikke korrekt. Produktiviteten stiger ikke (nødvendigvis), fordi mennesker arbejder i længere tid, eller fordi arbejdstidens længde forøges. Produktiviteten kan stige samtidig med, at arbejdstidens længde forøges, men så har det andre årsager end arbejdstidens længde isoleret set. Der er ingen logisk sammenhæng mellem arbejdstidens længde og produktiviteten. Produktiviteten afhænger ikke af, hvor længe mennesker arbejder, men af, hvordan de arbejder og hvordan de er og arbejder sammen. Medarbejderne, deres motivation, kompetencer er en del af det tidligere nævnte, at produktivitet kommer indefra.

Men udtalelsen indeholder også et andet interessant element, nemlig spørgsmålet om, hvad der ellers sker, når der arbejdes i længere tid. Den pågældende politiker kan have ment: ”Hvis de beskæftigede danskere arbejder 12 minutter mere om dagen, så vil produktionen i den enkelte virksomhed og dermed i landet som helhed stige”. Hvis dette var meningen med udtalelsen, så kan den være rigtig, men den behøver ikke at være det. Produktionen kan stige, når arbejdstiden forøges, men det er ikke sikkert. Medarbejderne kan vælge at sætte tempoet ned ved udsigten til en længere arbejdsdag, og det kan føre til, at det samlede arbejdsresultat forbliver uændret, stiger forholdsvis lidt eller måske endda falder. Ja, man kunne gå videre og sige, at man kunne forøge den samlede produktion ved at sætte arbejdstiden ned, nemlig ved samtidig at antage, at man kunne få medarbejderne til at arbejde mere ved udsigten til en kortere arbejdsdag – eller – og det er den helt afgørende pointe – ved at få medarbejderne til at arbejde anderledes, herunder arbejde anderledes sammen med andre medarbejder og kolleger i virksomheden. ”They don’t work harder, just smarter”, sagde man om arbejderne i den japanske bilindustri, da japanske bilfabrikker for år tilbage forøgede både produktion og produktivitet ved hjælp af metoderne i den såkaldte TQM-ledelsesfilosofi. Hermed mente man, at de japanske arbejdere arbejdede på en anden måde, end tidligere, og det betyder bl.a., at de var anderledes trænet, anderledes informeret og at de var meget bedre til at samarbejde og dele viden.

Dette er væsentlige pointer. Produktiviteten afhænger ikke af, hvor længe der arbejdes, men af, hvordan der arbejdes. Medarbejderne kan løbe hurtigere og hurtigere og dog kan produktiviteten falde. Det betyder, sagt med andre ord, at det kan være meget dyrt at forøge produktionen, nemlig hvis det sker ved, at medarbejderne løber stadig hurtigere, men gør det på u hensigtsmæssige og ukoordinerede måder. ”Hastværk er lastværk” hedder det i den gamle folkelige formulering, men det er fortsat rigtigt, og det er meget vigtigt i de sammenhænge, der her tales om.

Dette er igen en understregning af medarbejder- og ledelsesvinklens betydning for den aktuelle produktivitet og for udviklingen i produktiviteten over tid. Sagt igen: Hvis produktionen, outputtet, stiger ved uændret eller reduceret ressourceindsats, så er produktiviteten forøget. Hvis en forøget ressourceindsats fører til et forøget output, så er produktionen steget, men ikke nødvendigvis produktiviteten. Det centrale her er at ændre på forholdet mellem input og output på en sådan måde, at en given ressourceindsats fører til en øget produktion – underforstået: med en uændret kvalitet eller kvalitetsprofil. Eller at en reduceret ressourceindsats fører til en uændret eller forøget produktion.

Det store spørgsmål er: Hvorledes gør man dette? Det gør man ved at påvirke de faktorer, der indgår i input eller udgør den ressourceindsats, der er tale om, f.eks. ledelsesstil, ledelseskompetence og -uddannelse, medarbejderkompetence og -uddannelse, sociale kompetencer i virksomheden, virksomhedskultur og virksomhedsstruktur på den ene side og på den anden side en række rammebetingelser i form af infrastruktur, dvs. forhold som



enten påvirkes af virksomhedens ledelse og medarbejdere eller som påvirkes af eksterne parter, f.eks. kommuner, regioner eller Folketinget.

#### Samfundsniveau

Også på samfundsniveau kan man tale om produktivitet. Et samfunds evne til at udnytte sine ressourcer. Det giver sig f.eks. udslag i, at der gennemføres målinger og internationale sammenligninger af produktivitet og produktivetsudviklingen i forskellige lande. Det er i forbindelse med sådanne målinger, at det f.eks. er blevet konstateret, at Danmark i de seneste år har haft en ringere produktivetsudvikling end fx Sverige. Sådanne målinger og sammenligninger er utvivlsomt relevante, allerede og bl.a. af den grund, at det indtil videre er den måde, man måler og sammenligner på internationalt, fx i OECD-sammenhæng. Men i et videre perspektiv skal disse målinger suppleres og udvides med mere nuancerede og flerdimensionale målinger, hvor andre dimensioner og aspekter inddrages, bl.a. nogle af de forhold, der har været omtalt andetsteds i denne artikel.

I mange af de sammenhænge, hvor der har været talt om produktivitet, har det været relevant at tale om i hvert fald to former for produktivitet, nemlig den faktiske (den realiserede) og den potentielle. Vi måler selvfølgelig og er optaget af den faktiske, den realiserede produktivitet, men når vi taler om og arbejder med produktivitet, som vi f.eks. ser det med produktivetskommissionens arbejde, så beror det selvfølgelig på, at det antages, at der er uudnyttede produktivetspotentialer i samfundet, dvs. at produktiviteten i samfundet kan forøges.

Samfundets produktivitet er selvfølgelig på den ene side en funktion af de enkelte virksomheders og individers produktivitet, og også en funktion af en række samfundsmæssige faktorer, der påvirker virksomheders og individers muligheder for at være produktive, f.eks. de hjælpemidler, der er til rådighed på det enkelte hospital, i skolen mv. Og det drejer sig i meget høj grad om den infrastruktur i form af IT-strukturer, veje, havne, transport- og udvekslingsmuligheder i bredere betydning, der er til rådighed. Man kan sige, at disse former for ressourcer kommer ud af samfundsmæssige investeringer (beslutninger i folketing, regionsråd og kommunalbestyrelser), og de stilles til rådighed for individer og virksomheder og indgår dermed i virksomhedernes input eller mulige ressourceindsats. En anden samfundsmæssig ressource, der skal fremhæves, og som hører til blandt de mest betydningsfulde, handler om alle de forskellige former for uddannelse, der finder sted i samfundet.

Så hvis man spørger: Hvad kan samfundet gøre for at påvirke produktiviteten i samfundet, så handler det bl.a. om alle de faktorer, der her er nævnt. Det handler om at stille de bedst mulige betingelser til rådighed for erhvervslivet ("bedst mulige" defineret ud fra den måde, som man lige netop nu har vedtaget at definere og måle produktion, kvalitet og produktivitet på). Så "bedst muligt" vil altid være et relativt begreb, en relativ størrelse, som afhænger af, hvordan vi definerer og vurderer de indgående begreber og størrelser.

Konkret handler det som nævnt om lovgivning og beslutninger i de politiske systemer, folketing, regionsråd, kommunalbestyrelse mm. Det handler om vuggestuer, børnehaver, skoler, professionshøjskoler, universiteter mv. Det handler – med et udtryk fra den offentlige debat – om arbejdskraftens uddannelse, om kvaliteten af arbejdskraften, hvor veluddannede, hvor veltrænede – og i en videre forstand – hvor sunde er mennesker i samfundet – "sunde" defineret og målt på de måder, som vi lige netop nu i samfundet definerer og opfatter sundhed på.

Her taler vi om de givne strukturer og målemetoder i samfundet, dvs. om den givne samfundsindretning. Det vil f.eks. sige den lovgivning, de aftaler, traditioner, normer mv., der

indebærer, at nogle af samfundets mennesker er beskæftiget i offentlige og private virksomheder – og dermed indgår i de officielle produktivetsmålinger og statistikker. Og over for det: At andre mennesker – og andre indsatser – ikke indgår i målingerne, fordi de pågældende mennesker ikke deltager i de såkaldt produktive processer i samfundet, dvs. de processer og aktiviteter, der indgår i de officielle definitioner og målinger.

Implicit i disse formuleringer ligger en række meget betydningsfulde og til dels kontroversielle problemstillinger og antagelser. Det er f.eks. svært at hævde, at det lille nyfødte barn kan og skal bidrage til og udføre produktivt arbejde. Det kan det ikke, og det gør det ikke, selv om det skaber glæde, lykke og oplevelser omkring sig – og i en videre forstand giver det anledning til en række produktive indsatser, der senere gør barnet til en produktiv og ansvarlig samfundsborger. Men hvad med den hjemmearbejdende mor eller far, hvad med den pensionist, der passer sit eget hjem, hvad med de mennesker, der frivilligt, dvs. uden pengebetaling, udfører allehånde former for arbejde rundt omkring i samfundet? Hvad med de mennesker, som vi af mange forskellige årsager definerer som værende uden for input – og dermed uden for produktivetsmålingerne? Dvs. arbejdsløse, pensionister, syge, unge, gamle, svage, skrøbelige eller hvilke benævnelser, vi vælger eller plejer at bruge?

Samfundet har med de givne udnyttede ressourcer én produktivitet, nemlig den officielle, den realiserede produktivitet. Dernæst har samfundet en potentiel produktivitet. Denne potentielle produktivitet handler dels om de (endnu) ikke udnyttede og målte ressourcer, dvs. de ressourcer, der af forskellige årsager ikke udnyttes i produktive processer eller ikke måles. Men den potentielle produktivitet handler dernæst for det andet også om mulighederne for at udnytte de allerede aktive, udnyttede ressourcer bedre og dermed anderledes og mere produktivt. Eller sagt på den helt generelle måde: Måler vi de rigtige aktiviteter (indsatser), måler vi de rigtige resultater (produktionen) og måler vi disse størrelser rigtigt?

Både ex- og implicit i bemærkningerne i det foregående er det en grundantagelse i denne artikel, at der med givne infrastrukturer, rammebetingelser mm. eksisterer et produktivetspotentialer i danske private og offentlige virksomheder. Og det antages, at disse potentialer er betydelige. For at være mere præcis: Det antages, at der er tale om potentialer, som det er muligt at realisere uden at forringe arbejdsmiljø, arbejdsklima mm., men som det tværtimod er muligt at realisere på bæredygtige og arbejdsmiljømæssigt bedre måder, end de nuværende ledelses- og arbejdsformer tillader.

### 3. Ressourceudnyttelsen i samfundet

Vi arbejder ikke så forfærdelig meget i Danmark – i gennemsnit. Til gengæld er der mange, der så at sige er ved at arbejde sig ihjel samtidig med, at vi har den efterhånden globalt kendte Dovne Robert og mange hundredetusinde mennesker uden for det formelle arbejdsmarked. På den ene side: Der er mange familier med to udearbejdende forældre, hvor familien er ved at i stykker, fordi alt er så stresset, at det dybt ind i sjælen præger alle familiens medlemmer. Så meget, at cand. pæd. psych. Tina Espander i Politikens kronik den 26. februar 2013 skrev: Der er behov for sikkerhedssko til hjernen. "Pauser er ved at forsvinde ud af vores arbejdsliv, og det kan vores hjerner ikke holde til", siger hun. Vi er ved at gå mentalt i stykker. Stress, depression, angst, enormt højt sygefravær og mange andre alarmsignaler karakteriserer – også - det moderne velfærdssamfund. Og på den anden side: I mange andre familier i samfundet er der ved at udvikle sig en slags tradition for, at ingen af forældrene går på arbejde.

Vi har gennem mange år udviklet og værnet om den såkaldte Danske model. Den er blevet en så indgroet del af vores selvforståelse, at vi næsten ikke må stille spørgsmålstejn



ved den. Vi har udviklet et velfærdssamfund, der på mange måder er blandt de bedste i verden, hvis vi måler på de parametre, som vi normalt måler velfærd på. Parametre, som vi ikke nødvendigvis skal blive ved med at bruge som målestokke, men som vi på den anden side helst ikke må tale alt for kritisk om.

#### Dårlig ressourceudnyttelse

Én af Danmarks hovedudfordringer vedrørende produktion og produktivitet kan formentlig karakteriseres som et ressourceudnyttelsesproblem. Lad mig forenkles og pege på tre hovedfelter: 1) De mange hundredetusinder af mennesker, som på grund af og i kraft af et virvar af grunde, regler, kutyper og systemer er uden for og holdes uden for arbejdsmarkedet repræsenterer et gigantisk ressourcetab. Enorme mængder af potentialer går tabt. 2) Det gennemregulerede, siloopdelte, brancheopdelte, fagopdelte, aldersopdelte, sygdomsopdelte, kønsopdelte og professionsopdelte danske samfund medvirker i ekstrem grad til, at store mængder af den viden og kompetencer, som vore mennesker og virksomheder besidder, ikke udnyttes tilnærmelsesvist optimalt. Enorme mængder af potentialer går tabt. 3) Den silo-opdeling, der fortsat karakteriserer langt de fleste danske private og offentlige organisationer, begyndende med den stærke opdeling i ministerområder, departementer, styrelser og fortsættende ned til den enkelte skole, virksomhed, kommunale forvaltning mm. er helt enormt ressourcekrævende og initiativ- og videndelingskvælende. Enorme mængder af potentialer går tabt. Det hedder sub-, sub –og atter suboptimering.

#### En lederskabsudfordring

Der er selvsagt mange dimensioner og forklaringer og mange forskellige angrebsmåder i forhold til disse meget sammensatte og forskelligartede problemstillinger eller udfordringer, som dybest set alle rummer store potentialer. Jeg vælger her at betragte det hele ud fra én overordnet og fælles vinkel, der hedder: Lederskab. Det handler om lederskab – eller rettere: Mangel på lederskab. Fra det øverste regeringsniveau, hvor ministerier, styrelser mm. i ekstrem grad er siloopdelte, lige så siloopdelte, som centraladministrationen altid har været, og her begynder det hele. Sub-optimering, territoriekampe, ministerterritorier, ressourcestab. Det handler om lederskab i den enkelte folkeskole, hvor fag-, klasse-, alders- og andre siloer også fortsat i vid udstrækning eksisterer, og hvor det er vanskeligt at skære igennem og lave nødvendige, og i mange tilfælde helt åbenbare ændringer og forbedringer. Det handler om det milliardtunge hospitalsområde, som vokser og vokser, som koster mere og mere, og hvor mange med tæt tilknytning stiller store spørgsmålstejn ved, om kompetencer og ressourcer udnyttes optimalt, eller om alle de veletablerede siloer og grænser hæmmer produktivits- og kvalitetsudvikling? Og herfra og langt ind i alle de private virksomheder, som mange tror er enormt effektive og velfungerende, også når det kommer til disse strukturelle spørgsmål – hvad danske private virksomheder generelt set ikke er. Også når det handler om private virksomheder eksisterer der enorme silo- og dermed produktivits- og lederskabsproblemer. Og potentialer.

#### Produktivitsforhandlinger

Vi har fortsat i Danmark en masse rituelle regndanse omkring overenskomstforhandlingerne, ritualer, som ganske vist aftager noget, men medierne og andre forsøger at vedligeholde forestillingerne om, at landets fremtid og skæbne nærmest står på spil og afgøres, når overenskomstforhandlingerne afsluttes ud på morgenen efter såkaldt døgnlange forhandlinger. Og dog er realiteten, at der sker meget vigtige ting andre steder i samfundet. Måske skulle vi indføre nogle årlige produktivitsforhandlinger, hvor vi nøje drøfter og gransker, hvor gode vi er i samfundet til at passe på hinanden og til at bruge og udnytte hinanden og alle – til alles fordel og bedste. Produktivitsforhandlinger, hvor vi taler om lederskab og medarbejderskab, om fleksibilitet og innovation, om kvalitet og omstillinger, om import og eksport, om alliancer og partnerskaber, om videndeling og videnudvikling - på tværs af fag-, lande- og regionsgrænser. Om lederskab. Og hvor vi dernæst taler

om leder- og ledelsesudvikling. Jeg har nogle gange brugt sætningen: *Enorme mængder af potentialer går tabt*. Der er tre sider i dette lederskabstema: En organisationsside, en lederskabsside og en medarbejderskabsside. Organisations-, leder- og medarbejderudvikling. Og en del af denne medarbejderudvikling handler i virkeligheden om at uddanne medarbejderne i organisations- og ledelsesforståelse.

#### 4. Afrunding

Mange af de ord og begreber, som vi benytter, hører industrisamfundet til. Vor tankegang er på mange områder en kortsigtet, snæver effektivitets- og væksttankegang. Det er en sprogbrug, nogle sondringer og begreber, som vi har udbygget og vedligeholdt igennem mange årtier. Det er forestillinger, der er udviklet og har fået deres nuværende indhold i den industrielle periode op gennem 1800- og specielt gennem sidste halvdel af 1900-tallet. Her blev de gamle landbrugs- og håndværkssamfund totalt ændret, og vi fik mange, flere, og flere store industrivirksomheder, der beskæftigede et stadig stigende andel faglærte og også såkaldt ufaglærte arbejdere. Hjemmenes indretning og funktion blev totalt ændret, f.eks. ved at stadig flere kvinder kom ud på det såkaldte arbejdsmarked. Mange mennesker, der i dag er over ca. 60 år, er opvokset i et hjem, hvor deres mor "gik hjemme". Sådan er det ikke længere. Eller rettere: Det er ved at blive sådan igen, at flere og flere "går hjemme". Men da det ikke længere er socialt og kulturelt acceptabelt at være hjemme, dvs. uden for (det formelle) arbejdsmarked, så karakteriseres disse mennesker nu som arbejdsløse, og mange af dem er under stadig aktivering (mange af dem skriver og afsender et pligtigt antal jobansøgninger pr. uge – oftest til ingen verdens nytte) og mange modtager psykolog- og anden hjælp, fordi de menneskeligt, socialt og familiemæssigt har det - meget dårligt. De er udsat for mistænkeliggørelse, mobning og udstødning. Ord, begreber, lovgivning mm. omkring denne meget store gruppe af mennesker i det danske samfund ændres hurtigt – i visse perioder fra den ene uge til den næste.

Danmark hører til blandt verdens rigeste lande – målt på den måde, som vi indtil videre definerer og måler indkomst og rigdom på, nemlig ved hjælp af de klassiske økonomiske, kvantitative bruttonationalproduktopgørelser. Danmark er på en række områder og dimensioner i særklasse. Hvis vi studerer den daglige mediestrøm i Danmark, så vidner mange rapporter og analyser om et samfund, hvor det store flertal af mennesker på mange måder og dimensioner har en ufattelig høj levestandard. Over for det står imidlertid, at flere og flere melder sig syge med stress, flere og flere bliver behandlet for depression, flere og flere unge medicineres, der er lang ventetid for unge, der skal behandles på børnepsykiatriske afdelinger, flere og flere har svært ved at holde pauser, holde fri, holde ferie – sådan rigtigt, hvor man virkelig rekreerer fra arbejdslivet. Det kræver stadig mere disciplin at slappe af, fordi vi har organiseret os, så vi bliver forstyrret hele tiden. I dag vokser mange børn op i så hektiske kontekster, at de skal trænes til eller medicineres med henblik på at kunne falde til ro. "Alt for mange børn og unge er ude af sig selv", siger familieterapeuten Jesper Juul. Det betyder, at det danske samfund også er i krise; stress, overvægt, livsstilssygdomme, selvmord, psykiske lidelser, problemer med spædbørn, overgreb på børn, fattigdom, børn der mobbes i skolen, stort frafald fra folkeskole og ungdomsuddannelser, problemer med uro i klasser i folkeskolen, utilfredshed med undervisningen på universiteterne, stor arbejdsløshed for mange grupper i samfundet, herunder for mange akademisk uddannede mennesker, besparelser på plejehjem og heraf følgende problemer med omsorg og pleje, nye typer af sygdomme, sygdomme, der tager til i styrke og omfang. Hertil kommer store og uafviselige natur-, miljø- og klimaudfordringer.

Det ser ud, som om industrisamfundet med dets vækst- og tempotækning ophober store mængder af problemer og symptomer foran sig, herunder som omtalt mange nye sygdomme, problemer, der ikke kan løses gennem mere økonomisk vækst, øgede hastigheder – eller som én formulerede det: "Det nytter ikke at blive ved med at rationalisere".

Dermed mener han måske noget i retning af: Det nytter ikke at blive ved med at gøre det samme; det nytter ikke at blive ved med at forsøge at løse problemerne med den tænkning og de fremgangsmåder, der har skabt dem. Nye veje er nødvendige.

Alt dette tyder på, at der er noget, der er ude af balance, noget, der ikke stemmer overens – for nu at sige det mildt. Der er nogle kæder, der hopper af, når vi forsøger at beskrive og forklare det nuværende samfund og dets udvikling. Vi er rige. Ja, vi taler oven i købet om verdensklasse. Og vi er i krise. Vi har stor arbejdsløshed. Vi sætter utrolige anstrengelser ind på at få mennesker uddannet og få mennesker i arbejde, selv om der ikke er tilstrækkeligt (traditionelt) arbejde. Noget kunne fx tyde på, at vi måler forkert og utilstrækkeligt, når vi ud fra de officielle målinger konkluderer, at Danmark er et af de rigeste lande i verden. Er det et rigt land, der har alle disse problemer og problemsymptomer? Er det fx fornuftigt at definere al uddannelse som ensidigt og udelukkende rettet mod et arbejdsmarked, (der måske ikke findes?), eller skal vi frem til, at det skal have en værdi i sig selv at have en uddannelse? Skal det være værdifuldt også at være uden for det formelle og officielle arbejdsmarked, og skal der være en række officielt accepterede og værdsatte opgaver, et tredje arbejdsmarked, hvor mennesker uden for det formelle arbejdsmarked arbejder og løser opgaver? Skal vi til at revidere de gamle kasser og anskuelser, som vi har placeret og defineret os selv og samfundet ind i gennem de sidste mange årtier og have vendt noget af dette rundt, så det kommer til at se helt anderledes – og tidssvarende - ud? Skal vi fx til at sætte meget mere på begrebet socialøkonomiske virksomheder, dvs. virksomheder, der eksisterer og fungerer på andre præmisser end traditionelle erhvervsvirksomheder.

Vi har udviklet en arbejdsdeling i Danmark, der indebærer, at vi kan opretholde en situation, hvor mindre end halvdelen i den såkaldt arbejdsduelige alder officielt arbejder. Det vil ændre sig igennem de næste ti år, bl.a. på grund af den demografiske udvikling med bl.a. stadig flere ældre borgere. Sådan har vi traditionelt sagt det, bl.a. fordi mange mennesker går på pension i de kommende år. Og vi har antaget, at netop så mange vil gå på pension, at det vil kunne bringe mange af de mennesker i beskæftigelse, der i dag er arbejdsløse, således at vi igen kan se frem til en periode med en form for traditionel fuld beskæftigelse. Det scenario kan være rigtigt, men jeg antager, at vi grundlæggende står over for helt andre problemstillinger i det danske samfund, der indebærer, at vi skal til at tænke anderledes om arbejde, uddannelse, fritid, frivillig – herunder tænke nyt og anderledes om, hvad der er henholdsvis det traditionelle arbejdsmarked, og hvad der kan udvikles til at blive et tredje arbejdsmarked. "De, der ikke duer til noget, duer til noget andet". Jeg siger ikke, at der ikke kan være og sandsynligvis er gode grunde til at ændre på nogle af de nuværende systemer. Det er jeg tværtimod overbevist om, at der er. Men samtidig kan vi ikke blive ved med at opretholde en retorik og nogle systemer, der fastholder os i denne eksklusionstænkning: enten er du på det formelle arbejdsmarked eller også er du uden for arbejdsmarkedet, en sondring og en retorik, der næsten sætter lighedstegn mellem arbejdsløs og værdiløs.

Kunne man forestille sig en verden, hvor man som udgangspunkt var tilfreds med det, der var? Ikke på en resignerende og opgivende måde. Men med rod i en grundlæggende taknemmelighed for det, der er, naturen, for det smukke, for alle mulighederne i det eksisterende? Kunne man forestille sig den nærmest blinde, ureflekterede, uciviliserede og voldsomme form for væksttænkning, som vi kender og er vænnet til og nærmest tager for givet og naturlig – kunne man forestille sig denne automatiske og ubevidste forholden sig til fremtiden justeret, korrigeret og langsomt afløst af noget andet, mere hvilende, civiliseret, reflekteret, bæredygtigt og mere vist? Og kunne man forestille sig dette udviklet samtidig med, at vi får produceret alle de materielle goder, fødevarer mm., som vi ønsker os og har behov for? Kunne man forestille sig en bæredygtig produktivitet og en bæredygtig

vækst? Ja, selvfølgelig kan man det. Eller sagt skarpere: Det bliver vi på lidt længere sigt nødt til, for ellers kører vi galt.

Kunne man forestille sig et mere nuanceret vækstbegreb. Et vækstbegreb, hvor udvikling og vækst er interessante og levende forestillinger, og hvor udviklingen og væksten ikke bare handler om flere kroner, mere fysisk produktion, mere fysisk forbrug – for mennesker, der i forvejen forbruger alt for meget, men vækst og udvikling også i andre dimensioner – i kulturelle, sociale, spirituelle, følelsesmæssige, kunstneriske – og andre dimensioner? Og hvori der måske tillige indgår forestillinger om en mere ligelig og retfærdig fordeling af alle nuværende og fremtidige værdier og ressourcer? Kunne man forestille sig politikere tale i et sprog, der handler om andet og mere end kortsigtet vækst, penge, simple talmæssige væddeløbsagtige formuleringer som f.eks. den ofte gentagne: "Vi har verdens dyreste folkeskole. Nu skal vi have verdens bedste folkeskole". Kunne man forestille sig en ny generation af politiske ledere, der tænker, føler og taler mere nuanceret, i flere dimensioner, i flere lag, end det, vi er vænnet til? Kunne man i lige måde forestille sig virksomhedsledere (i både private og offentlige virksomheder) tale et mere nuanceret sprog, tænke og føle i andre retninger, end de sædvanlige: Vækst, spare, rationalisere? Ja, det kan man, og vi er faktisk i gang.

---

Steen Hildebrandt, (f. 1944) er Ph.D. og professor i organisations- og ledelsesteori ved Institut for Marketing og Organisation på Aarhus Universitet. Han er formand for bestyrelsen for og partner i rådgivningsvirksomheden Hildebrandt & Brandt A/S. Han er medlem af en række bestyrelser for både professionelle, sociale og frivillige organisationer og foreninger. Han har et omfattende forfatterskab om organisation, ledelse og samfundsforhold. Én af hans seneste bøger, Bæredygtig ledelse, er i 2012 udgivet på engelsk med titlen: Sustainable Leadership.  
[www.steenhildebrandt.dk](http://www.steenhildebrandt.dk); shi@steenhildebrandt.dk.